

L'APPROCHE « OASE »

ORGANISATION APPRENANTE – SYSTEME D'ENCADREMENT

PARTIE I : LES DEFIS

I. INTRODUCTION

L'objectif principal de ce document est de partager les résultats de la recherche-action que ATOL et ses partenaires en Afrique ont menée sur le thème : devenir ou se renforcer en tant que « organisation apprenante ».

L'introduction comprend une brève présentation de la théorie qui nous a guidée pendant le déroulement de la recherche action. Il s'agit de "l'espace d'information" de Max Boisot.

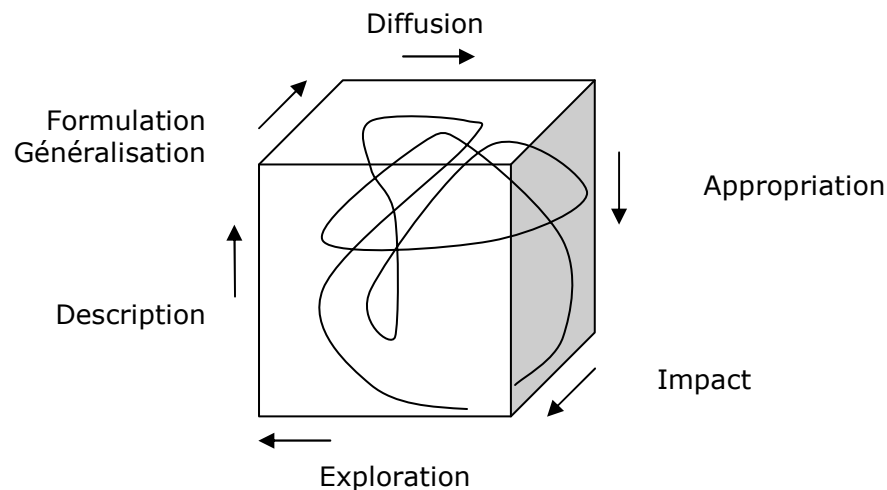
Ensuite nous présentons un bref aperçu de l'historique de la recherche action et les organisations partenaires dans 5 pays au Sud.

La partie principale de ce document concerne la description des défis par rapport au renforcement des capacités en tant que « organisation apprenante », des défis qui ont surgit lors de la recherche action. Ils sont présentés en utilisant le triangle organisationnel qui a été conçue par INTRAC et adapté par ATOL pour l'approche « OASE ».

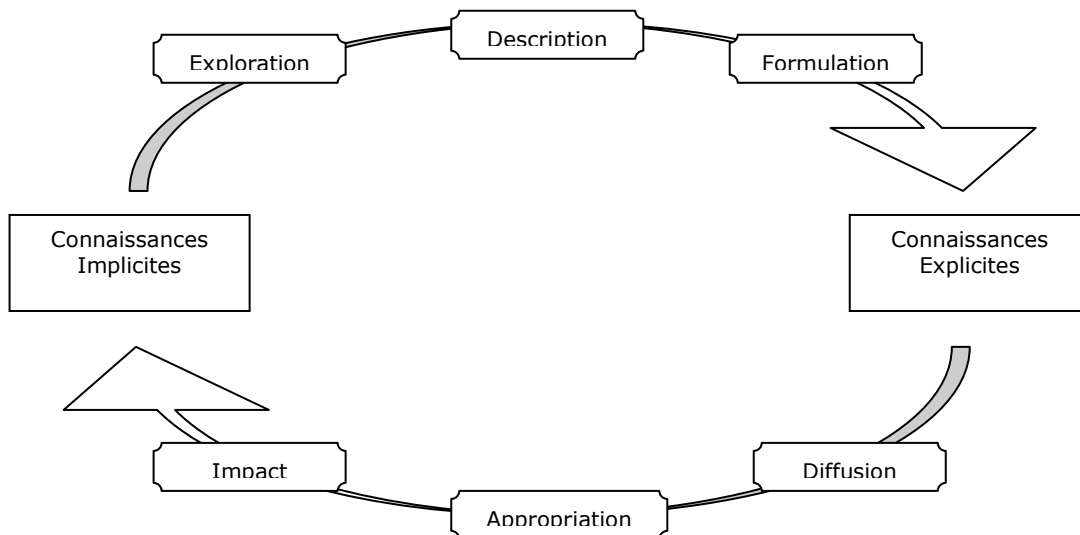
Pendant la recherche action, les organisations partenaires ont développé et testé des démarches et outils sur le terrain soutenant les défis formulés. Les résultats de ces expériences sont également repris dans la deuxième partie du document.

1. L'espace d'information – M.Boisot

Max Boisot décrit dans sa théorie de développement de nouvelles connaissances, six étapes importantes : l'exploration, la description, la formulation, la diffusion, l'appropriation et l'impact. Boisot souligne que dans ce processus, nous ne traversons pas ces étapes de façon linéaire. On se déplace plutôt dans une espace de création de connaissances visualisé par un cube avec un va et vient entre les différentes étapes.



Dans la présentation simplifiée de l'espace de Boisot, nous faisons le lien avec les concepts « connaissances implicites » et « connaissances explicites ».



- Au début du processus, beaucoup de connaissances sont encore "implicites", c'est-à-dire, des connaissances non exprimées et pas encore documentées.
- Au moment de la formulation de la nouvelle méthodologie, les connaissances sont plus explicites. Elles sont décrites et donc accessibles pour plus de personnes et organisations.
- Dès que les personnes et les organisations concernées se sont appropriées des connaissances et qu'elles mettent la méthodologie en pratique, les nouvelles connaissances deviennent de nouveau implicites, c'est-à-dire, elles sont entrées dans les habitudes et dans la façon de faire des personnes et des organisations.

1.1. Phase d'exploration

La première étape concerne l'exploration : de quoi s'agit-il ? C'est le moment d'identifier le sujet ou la problématique afin d'évoluer d'une compréhension assez vague vers une compréhension plus spécifique. Pendant cette étape il s'agit de s'informer et de s'organiser afin de bien exécuter les étapes suivantes.

Les points d'attention :

- Déterminer « le sujet » de façon claire et complète mais pas diluée
- Se mettre d'accord de ce que c'est « le contexte » afin de l'explorer de façon assez large
- Faire le lien avec le terrain – avec la pratique
- Faire le lien avec la politique nationale
- Travailler de façon efficiente

1.2. Phase de description

Dans la deuxième phase il s'agit de décrire le sujet ou la problématique afin de rendre accessible les connaissances qui se trouvent auprès de personnes et organisations. La description de différents cas et situations comprend plusieurs aspects notamment, documenter, traduire ou classifier.

Dans cette phase il faut décider à quel niveau il faut faire la description. Le niveau micro (individus (H/F), ménages, organisations de base), le niveau meso (les acteurs régionaux) et le niveau macro (les acteurs nationaux, la politique nationale). Il est également important de réfléchir sur le degré de description. Une description détaillée basée sur des analyses de contexte et études approfondies est une garantie pour la qualité du travail à faire, notamment le développement d'une méthodologie. D'autre part, un travail approfondi consomme beaucoup d'énergie, de temps et de moyens financiers qui ne seront plus disponibles pour les autres étapes.

Points d'attention :

- Capitaliser les connaissances existantes au niveau des acteurs : population et autres acteurs
- Capitaliser les connaissances existantes au niveau de sa propre organisation
- Déterminer la profondeur de la description
- Eviter (limiter) la création des attentes auprès des populations

1.3. Phase de formulation

La troisième phase concerne la formulation de la méthodologie. Partant du travail fait pendant la deuxième phase - la description des cas concrets - il faut généraliser les informations afin de formuler une méthodologie qui est applicable de façon globale.

Il est important de se rendre compte du fait qu'une méthodologie n'est pas quelque chose de figé mais plutôt dynamique. Parfois il est nécessaire de retourner à la phase précédente pour mieux décrire des cas concrets.

Points d'attention :

- Savoir se limiter à l'essentiel
- Un contenu approprié
- Une formulation claire et accessible
- Le lien avec la politique nationale

1.4. Phase de diffusion

L'étape de la diffusion est à comparer avec une émission de messages par la radio. On se pose la question « comment diffuser le message de l'émetteur vers le récepteur pour que le signal du départ ne perd pas de sa valeur et de sa puissance au niveau de l'arrivée ».

L'attention est focalisée sur l'utilisateur, l'adaptation du message aux différents groupes d'utilisateurs pour qu'ils puissent prendre facilement connaissance du contenu : pour que l'utilisateur puisse recevoir et comprendre. Parfois il est nécessaire de « traduire » le document général afin de l'adapter aux spécificités des différents groupes : traduire – illustrer – adapter les exemples. La question sur les méthodes de transfert de connaissances se pose également.

Points d'attention :

- Adapter aux différents groupes cibles
- L'applicabilité
- Mettre en place un dispositif de diffusion approprié
- Choisir et expliciter/décrire une pédagogie appropriée

1.5. Phase d'appropriation

La cinquième phase concerne l'appropriation de la méthodologie par les organisations et par les individus. Le « *mainstreaming* » ou l'intégration d'une nouvelle méthode dans une organisation a souvent des conséquences sur différents aspects d'une organisation : par exemple la structure, les systèmes et procédures, la gestion des ressources humaines, etc. L'appropriation de la stratégie sera visible par le changement de comportement et d'action. Il est important donc de réfléchir sur le suivi de ce processus, sur les facteurs qui favorisent l'intégration et sur les résistances possibles.

Points d'attention :

- Acceptabilité
- Suivre l'application – l'appropriation - l'adhésion
- Adhésion – responsabilité
- Comprendre les résistances
- S'assurer de la reproduction

1.6. Phase de mesurer l'impact

La dernière étape focalise sur l'aspect suivi et évaluation par rapport à l'aspect « gestion de connaissances » : comment mieux parcourir les différentes étapes de ce processus de développement ou d'adaptation d'une méthodologie. Il s'agit donc de réfléchir, ne pas sur le contenu de la stratégie mais sur la dynamique de développer et d'appliquer une nouvelle méthodologie.

Points d'attention :

- Mettre en place un dispositif de suivi- évaluation
- Capitalisation
- Réactualiser la stratégie
- Suivi d'impact par rapport à la gestion des connaissances

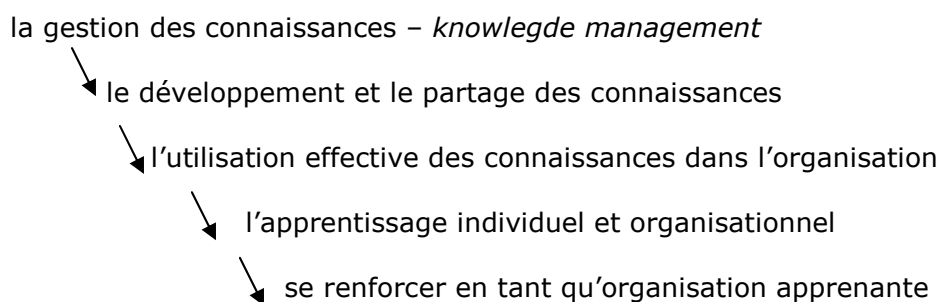
2. Historique de la recherche action

Afin de mieux situer la recherche action et les résultats obtenus, nous présentons de façon schématique l'historique de la recherche action. Au niveau de la phase d'exploration¹ nous nous sommes posés les questions suivantes :

Sur quoi nous voulons travailler ?

Comprendre et expliciter les concepts : quels sont les concepts, quelles sont les définitions importantes ?

Depuis le début de la recherche action (2003) le thème et sa compréhension a évolué :



¹ Théorie de Boisot « Espace d'Information »

Pourquoi travailler sur ces thèmes ?

- pour améliorer la qualité du travail, des services, de l'accompagnement de ses groupes cibles
- pour être une organisation forte et durable qui sait répondre aux nouveaux défis dans la société

Pour avoir quel résultat ?

Une méthodologie pour accompagner les organisations de base (groupements, associations, mutuelles, etc.), les ONG et structures de développement de se renforcer dans leur processus d'apprentissage.

Comment ?

Sous forme de recherche-action

Avec des organisations au Nord et au Sud qui veulent s'engager:

- à mieux comprendre les concepts et défis concernant ce thème
- à contribuer à la formulation des démarches pour développer des connaissances et se renforcer en tant qu'organisation apprenante
- à expérimenter certaines démarches et outils dans sa pratique
- à partager ses expériences avec les partenaires dans la recherche-action

Selon la démarche de Max Boisot avec les 6 étapes : exploration – description des cas concrets – la formulation de la méthodologie – la diffusion – l'application et l'appropriation – l'évaluation de l'impact.

Les résultats sont présentés à l'aide du triangle de INTRAC

Avec qui ?

Des ONG du Nord :

Le Forum de Gestion des Connaissances

Le groupe « Genre » du secteur

Des ONG regroupées par thème d'intérêt

Des ONG du Sud :

- Angola : SNV – ADRA – ASY – GPS

- Congo : CRONG – Broederlijk Delen – Espace Femmes – RAUKIN – INADES – organisations paysannes

- Niger : SongES – SNV – (CARE – FUNIAP)

- Bénin : 6 partenaires de VECO : LDLD, CERAPIP, RABEMAR, CEIRAD, UN MONDE, CASTOR

- Mali : RAC, FNAM, CRAS, AMAPEF, CAFO, GAAS, AMEPPE, ERAD, ADAF/Gallè

3. Le triangle organisationnel pour l'approche « OASE »

Travailler sur l'apprentissage dans une organisation - être une organisation apprenante - suppose qu'on travaille sur les 5 aspects importants d'une organisation visualisés par le triangle d'INTRAC y compris le contexte de l'organisation:

1. La politique

Ce qu'une organisation **VEUT FAIRE** : la politique d'une organisation : sa vision – sa mission – ses stratégies

2. Les moyens

Ce qu'une organisation **PEUT FAIRE** : ses moyens: structure – procédures - ressources humaines (connaissances) - outils et méthodologies – technologies - moyens financiers – relations de travail externes – travail en réseau

3. La culture

Ce qu'une organisation **EST** : sa culture : les valeurs – le comportement du personnel (les héros) - le style de gestion de la direction – les rituels – les symboles

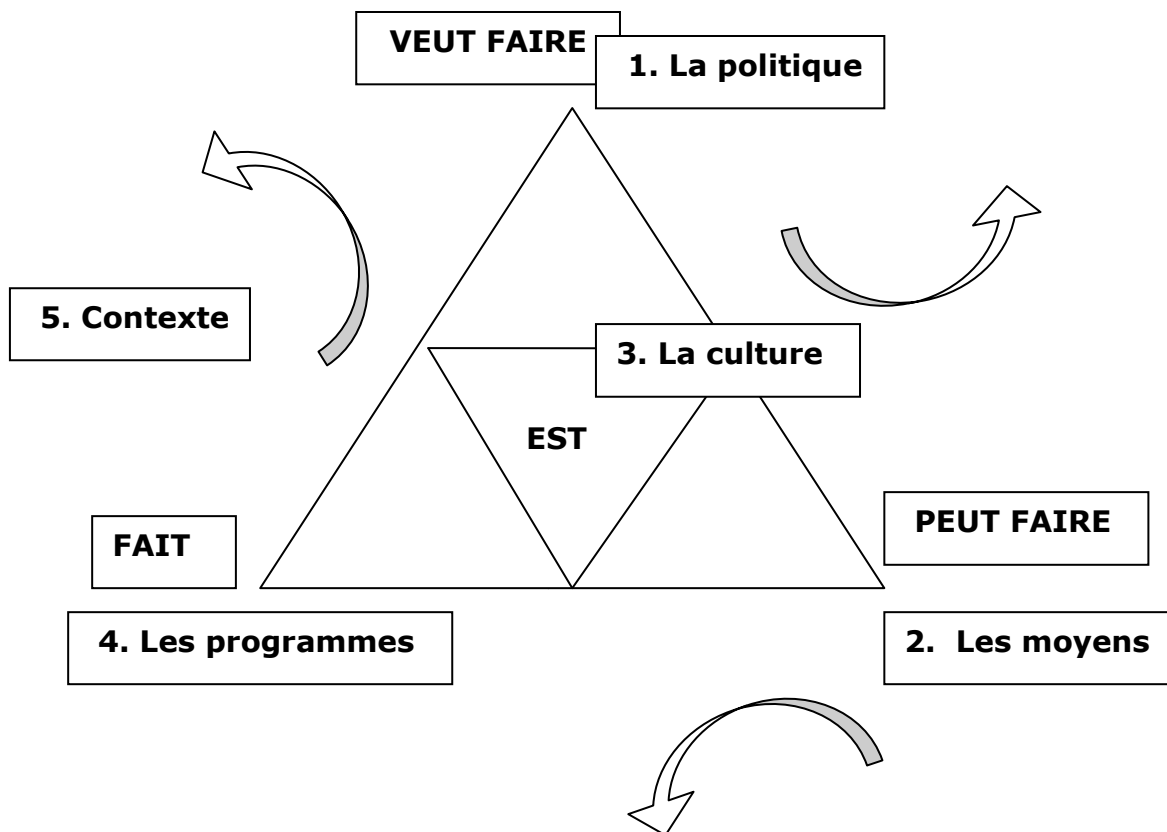
4. Les pratiques du terrain

Ce qu'une organisation **FAIT** : ses projets et programmes – ses services – les résultats

5. Le contexte de l'organisation :

- la réalité des groupes cibles
- la politique des bailleurs
- les autres intervenants
- la politique du pays
- etc.

visualisé par les flèches



II. L'APPROCHE « OASE »

Pendant les deux premières étapes de la recherche action, les organisations partenaires ont d'abord explicité les défis par rapport au thème « se renforcer en tant qu'organisation apprenante ». Ces défis ont été regroupés selon les 5 dimensions d'une organisation (voir triangle) et reformulés de façon générale.

Ensuite, les organisations partenaires ont analysé et élaboré certaines de ces défis utilisant de nouveaux concepts, méthodes et outils. Les défis et quelques résultats de ces recherches et expériences sont présentés dans ce qui suit.

1. POLITIQUE

Description et défis

Pour devenir une organisation apprenante ou pour renforcer ses capacités d'apprentissage, il faut une politique favorable à l'apprentissage. La politique est l'ensemble de la vision, la mission et les stratégies de l'organisation.

Les organisations ayant une politique générale peuvent également élaborer une politique par rapport au sujet « Organisation Apprenante » (OA) ou peuvent insérer une partie sur OA dans une politique générale.

La vision :

Pour ce qui est de la vision, nous croyons qu'une organisation forte est une organisation qui développe ses connaissances et qui apprend de façon continue.

Les objectifs :

- A court terme il faut s'investir à être une organisation apprenante afin d'améliorer la qualité de ses services, de ses projets en cours et cela de façon permanente. On parle aussi de l'apprentissage dans l'action avec les 4 étapes : l'action – la réflexion/l'observation – tirer des leçons – faire l'expérimentation. Nous faisons référence ici au « cycle d'apprentissage de Kolb ». Cependant, une organisation ne peut pas mettre toute son énergie dans l'apprentissage consciente pour chaque activité qu'elle exerce. Il est important de choisir les activités essentielles ou les activités clés. Ce choix se fait évidemment en fonction de la mission principale de l'organisation.
- A long terme il faut pouvoir répondre aux nouveaux défis dans la société, les nouvelles tendances ou nouvelles missions qu'on veut se donner. Pour cela il faut identifier les thèmes autour desquels il faut développer des nouvelles connaissances. Cela peut se faire par exemple au moment d'une planification stratégique.

Les stratégies :

Pour formuler les stratégies pour être une OA, nous nous sommes inspirés des cinq disciplines de Senge² et de nos propres expériences dans le cadre de la recherche-action.

1. Une première stratégie consiste à favoriser la maîtrise personnelle (le renforcement des capacités du personnel) en l'harmonisant et en assurant la conjugaison avec la vision et la mission de l'organisation.
2. Vision et valeurs partagées : favoriser la construction d'une vision et des valeurs communes fait que « tout le monde regarde dans la même direction » et que tout les membres partagent la raison d'être de l'organisation.

² Les 5 disciplines de Senge : la vision et les valeurs partagées – la maîtrise personnelle – la réflexion sur des systèmes – les modèles de pensée – l'apprentissage en équipe

3. La réflexion sur les systèmes consiste essentiellement à cesser d'envisager les thèmes ou les problèmes comme des morceaux à part mais de les approcher dans leur ensemble et de voir les liens entre les différentes composantes. La réflexion sur les systèmes nous oblige à approfondir les problèmes pour en connaître les causes.

4. L'apprentissage en équipe : une organisation apprenante favorise l'apprentissage en équipe en mettant au point des moyens (mécanismes, temps, budget) favorisant le partage des connaissances individuelles afin d'en construire des connaissances de l'organisation. La capitalisation des expériences et connaissances est une occasion par excellence pour favoriser l'apprentissage en équipe. Il s'agit d'un processus de transformer son savoir en connaissances partageables³.

5. Modèles de pensée : « Les organisations axées sur l'apprentissage doivent être en mesure de repérer et de (re)travailler les modèles de pensée. Les éléments essentiels qui constituent des modèles de pensée sont les hypothèses, les convictions et les opinions enracinées dans les organisations depuis les années et qui, souvent, ne sont pas remis en question parce qu'ils sont solidement ancrés au cœur même de l'organisation.

6. Le lien avec l'extérieur – s'ouvrir au contexte

Le partage avec l'extérieur concerne l'ouverture vers les autres acteurs de développement dans un esprit de partage et de partenariat. Dans un contexte qui change très vite, il est essentiel de suivre les changements de près, d'apprendre avec les autres afin de rendre des services de qualité et de prévoir des actions pertinentes (et complémentaires avec d'autres acteurs). Ce partage avec l'extérieur peut se faire au niveau théorique ainsi que dans la pratique.

La cohérence :

Il est important de développer une politique par rapport à l'apprentissage de l'organisation pour assurer la cohérence entre la vision et la mission, les moyens, la culture de l'organisation et sa pratique.

Politique : la formulation de la politique (formelle ou informelle) par rapport à l'apprentissage contribue à la création d'une vision et une volonté partagée d'être une organisation apprenante et évite que ces idées restent dans l'esprit de quelques personnes.

Moyens : pour réaliser sa vision et accomplir sa mission par rapport à être une OA, il faut prévoir des moyens en termes de capital humain, de mécanismes (outils) et procédures, des moyens financiers, du temps, etc.

Culture : les comportements des membres et de la direction sont des facteurs très importants pour réaliser sa vision et sa mission d'être une OA. Cette culture se traduit dans l'ouverture d'esprit, une attitude de partage et d'apprentissage, le style de gestion de la direction qui encourage l'apprentissage et l'expérimentation. La culture est en étroite relation avec les valeurs de l'organisation.

Pratique : travailler de façon sensible par rapport au développement, au partage et à application des connaissances : construire de nouvelles connaissances à partir des connaissances existantes des H/F ; chercher des informations fiables auprès des H/F ; accompagner les H/F dans l'application des connaissances, s'intéresser aux effets de l'application des connaissances.

³ document de F3E

Contexte : entretenir des relations avec le monde extérieur afin d'obtenir des informations cruciales et d'être informée des nouvelles tendances dans le but de développer de nouvelles connaissances, de savoir avec qui collaborer pour renforcer ses connaissances.

Exemple de ERAD : Stratégies et actions pour se renforcer en tant qu'organisation apprenante

- Responsabiliser – informer l'équipe de ERAD
- Partager l'information
- Plan d'action à partir des leçons tirées
- Auto-évaluation sur le fonctionnement et le comportement de l'équipe
- Capitaliser les bonnes expériences
- L'attention pour l'apprentissage au niveau de la politique de l'ONG
- Attention aux résultats avec des indicateurs
- Apprendre de ses erreurs

Démarche pour développer une politique:

Pour développer une politique, il est indiqué de suivre une démarche par étape. La première étape concerne le développement ou le partage de connaissances sur un sujet concret. Ensuite il faut un input théorique afin d'introduire des concepts importants par rapport au sujet d'apprentissage. L'étape suivante concerne une phase « d'essayer et échouer » pour ainsi découvrir l'importance d'une telle approche et de décrire la politique. Finalement suit la mise en pratique en tenant compte des différents aspects et leur cohérence.

Exemple des partenaires du Mali

Au Mali, nous avons choisi de travailler sur le développement des connaissances par rapport à l'approche « Genre » ou en d'autres mots, comment rendre nos approches et activités plus « genre sensible ».

A partir de ce thème concret, nous n'avons pas seulement développé des connaissances sur le « Genre » mais nous avons compris de plus en plus l'importance de développer des connaissances de façon continue au sein de nos structures.

Genre et diversité :

Tout travail par rapport au développement et le partage des connaissances doit se faire avec une attention aux aspects « genre » et d'autres éléments de diversité. Les hommes et les femmes ont d'autres façons d'apprendre et d'autres connaissances. Sous connaissances nous comprenons l'ensemble des éléments suivants : Attitude, Capacités et Compétences, Expériences et Savoir (ACCES). Cette différence à cause des trajectoires de vie qui sont différents et à cause des divisions de tâches et de responsabilités entre les hommes et les femmes. De plus, les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes possibilités d'appliquer les connaissances étant donné que l'application suppose qu'on a les moyens, la permission, le courage ou la confiance en soi pour le faire.

2. MOYENS

2.1. Mécanismes pour la mise à jour des connaissances internes

Description et défis

Une organisation apprenante doit se doter des mécanismes pour la mise à jour des connaissances de l'équipe ou de l'organisation. Il s'agit de questionner et d'analyser sa propre pratique et de tirer des leçons de façon continue : en tant qu'individu et en tant qu'organisation.

Il est important de faire des analyses approfondies et de ne pas rester à la surface ; pour cela il faut continuer à poser des questions d'une façon valorisante, arriver à tirer des leçons et planifier l'application des nouvelles démarches ou façon de faire, c'est-à-dire, il faut parcourir le cycle d'apprentissage dans sa totalité. Cela suppose une certaine souplesse et la volonté de changer d'approche ou de façon de travailler si c'est pertinent.

Le partage des analyses et leçons tirées au niveau personnel avec l'équipe afin d'assurer l'apprentissage organisationnel doit être organisé car ce partage n'est pas automatique. Il est important de chercher et de trouver le rythme pour que la pratique de se questionner et d'analyser ne s'arrête pas vite : le cœur doit continuer à battre : *the learning rythme*.

Des moments de suivi - évaluation sont des moments par excellence pour la mise à jour des connaissances par l'analyse, la valorisation, le partage et l'application de nouvelles connaissances au sein de l'organisation. Ce sont également des moments d'insister sur les indicateurs et plus spécifiquement les indicateurs « genre ».

De temps en temps il faut capitaliser les expériences: systématiser et documenter les connaissances au sein de l'organisation, juger les connaissances intéressantes qui sont transposables afin de les réutiliser : il s'agit de la mise à jour en vue de la valorisation des expériences.

Exemple de AMAPEF: Réflexion interne à partir des expériences et constats de terrain

GAAS-Mali

Constats : la faible participation des femmes aux séances de formation et d'information.

Utilisation d'une autre stratégie : les centres féminin et masculin au lieu des centres mixtes. Ensuite l'équipe est revenue sur cette démarche dans le cadre de la RA pour comparer les deux stratégies avec un accent fort sur l'animation soulignant l'importance de la participation des hommes et des femmes. A partir des exemples positives de la Guinée et du Bénin, l'équipe a pris l'initiative d'expérimenter des nouvelles démarches (briser les pratiques traditionnelles : les femmes qui ne s'expriment pas en public) en travaillant en groupe mixte.

AMAPEF

Constats : la faible implication des femmes aux activités des caisses.

La méthodologie a consisté à faire une restitution aux agents de terrain et aux communautés à la base des différentes formations reçues de ATOL. La restitution a permis une prise de conscience des communautés et de l'ONG de la problématique. Elle a aussi permis de mieux préciser la problématique et ses enjeux. Tous les acteurs ont convenu d'un plan d'action. Ceci a permis de mieux préciser les actions et les outils à utiliser.

L'ONG a organisé des suivis et autoévaluations et des moments de partage des expériences à travers des rencontres et des rapports.

L'ONG a développé une nouvelle approche de gestion de projet à savoir la réflexion au cours de l'exécution aboutissant à la révision des activités et stratégies et la prise en compte des facteurs socio culturels dans la nouvelle approche.

2.2. Mécanismes pour chercher et s'appropriier de l'information

Description et défis

Une organisation apprenante dispose des mécanismes et des capacités pour chercher de l'information de façon efficace et efficiente. Cela suppose qu'on développe une certaine habileté dans la recherche de l'information, c.-à-d. de trouver de l'information pertinente dans un temps raisonnable.

La communication avec l'extérieur est une des façons pour avoir accès à de l'information. Développer les capacités de communication - savoir créer des liens avec le monde extérieur - est donc une stratégie intéressante.

Un autre défi concerne l'appropriation de l'information. Souvent l'information ne manque pas mais bien le temps pour s'en approprier. Il faut donc se donner du temps pour lire, pour « digérer » l'information, ce qui est synonyme à y donner une priorité.

Se renforcer en tant qu'organisation apprenante implique le partage des connaissances avec les collègues. Dans cette perspective, il faut savoir transformer les informations (écrites et autres) en connaissances à son niveau avant de les partager avec les autres collègues, partenaires et groupes cibles. Partager ses connaissances à partir de l'information traitée peut se faire en termes d'attitude, capacités, expériences et savoir.

Donner l'information à temps aux autres est également un défi car parfois d'information n'est pas donnée aux moments appropriés ce qui peut créer des frustrations.

Un des mécanismes pour faciliter la recherche de l'information au sein d'une organisation est le développement d'un système de gestion de documents qui permet aux membres de l'organisation de retrouver facilement les documents de travail. Il est intéressant de définir ensemble le fonctionnement du système et de déterminer qui a accès à quel type de documentation. Ainsi, l'organisation peut définir des critères de systématisation de documents et mettre en réseau tous les ordinateurs.

Exemple : la gestion de documents à ATOL

Depuis 5 ans, ATOL expérimente la mise en place d'un système de gestion de documents (Bibliobase) pour ses 40.000 livres et documents électroniques. Pour les documents d'ATOL (pour et par ATOL), un arbre de classification a été élaboré et installé au « serveur » (ordinateur fort sur lequel tous les documents sont gardés). Tout le monde a accès au serveur. Il est convenu que :

- chaque document qui a une importance pour plus qu'une personne est mis sur le serveur à un seul endroit ;
- les documents ont un nom simple et facilement reconnaissable en évitant des noms trop longs.

Le système est évalué et adapté une fois par an selon les appréciations des utilisateurs. Le système est simple et permet de retrouver les documents en absence des personnes qui les connaissent ou qui les ont élaborés.

Les défis à relever :

- mettre le document une seule fois sur le serveur ;
- avoir la discipline de transférer ou de copier les documents des ordinateurs personnels sur le serveur ;
- harmoniser la façon de donner les noms car chacun a sa propre logique.

2.3. Mécanismes pour partager l'information et les connaissances en équipe

Description et défis

Une organisation apprenante apporte une attention spécifique à la valorisation des connaissances existantes. Avoir une bonne vue d'ensemble des connaissances disponibles dans une équipe est une question d'efficacité. Il faut connaître les attitudes, les capacités et compétences, les expériences et le savoir endogène de tout un chacun en tenant compte des diversités : femmes/hommes, jeunes/vieux, etc.

Partager et apprendre de l'autre est au cœur de la mission d'une organisation apprenante en transformant les connaissances des individus en connaissances de l'organisation. Dans ce cadre il est nécessaire de développer des procédures pour le transfert de connaissances des personnes avec plus d'expériences (avec plus d'ancienneté) vers les jeunes ou les nouveaux collègues. Une attention aux différents styles d'apprentissage des individus (H/F, jeunes/vieux, etc.) est indispensable car chacun a sa propre façon d'apprendre.

Les échanges formels et informels entre collègues sont des moyens forts pour partager les connaissances. Le partage des informations tirées de la lecture avec les collègues en est un exemple. Développer ou disposer des procédures pour le partage d'information formel et informel fait partie d'une approche d'apprentissage.

Qui dit partager dit communiquer, raison pour laquelle il est important d'apporter une attention spécifique pour les techniques de communication, les qualités pédagogiques, etc.

Une approche « Organisation Apprenante » nécessite un système de suivi-évaluation du processus de développement, valorisation, partage et application des connaissances au sein de l'organisation avec une attention aux indicateurs genre spécifique qui prend en compte les possibilités des femmes et des hommes à apprendre dans une organisation.

Exemple CRAS : perception collégiale

A l'occasion d'une analyse d'un problème de manque de dynamisme du réseau PARESOC à Ségou, la CRAS a regroupé les acteurs et actrices pour faire l'analyse.

A cette rencontre le point à l'ordre est le mauvais fonctionnement du réseau. Une participante a présenté son idée sur le sujet, le reste des membres a réagi par rapport à cette proposition de départ et en apportant leurs visions sur le problème parmi lesquelles il faut noter :

- la non responsabilisation de la mise en œuvre des activités du réseau ;
- la crainte d'accusation des responsables chargées de la gestion ;
- la crainte des bénéficiaires des crédits d'être traités de mauvais payeurs ;

Toutes les perceptions ont été recensées et une synthèse est faite. La résolution est prise de mettre la discussion de la gestion antérieure des fonds à une date future mais plutôt axer les efforts sur la fonctionnalité du réseau. Une rencontre mensuelle tournante est retenue.

2.4. La Gestion des Ressources Humaines

Description et défis

Du point de vue « organisation apprenante » il est important d'apporter une attention spécifique à la gestion des ressources humaines.

Un premier aspect concerne le renforcement des connaissances du personnel. Il est évident que tout le monde apprend à tout moment, de façon formelle ou informelle, dans les actions, pendant les suivis et évaluations. Cependant, il est important d'organiser et de

planifier le renforcement des connaissances pour chaque membre d'une équipe. Un des défis est de concevoir un programme équilibré dans lequel tout le monde aura la chance de développer ses capacités en fonction des intérêts de l'organisation et de ses propres intérêts. On parle d'un curriculum, d'un plan de renforcement et de développement personnel (PRDP), etc. Il est important de veiller aux différences (femmes, hommes, jeunes, vieux, etc.) pour savoir qui a quelles opportunités, qui a quelles disponibilités, par exemple pour des formations de longue durée.

Un deuxième défi concerne le choix de la personne la plus appropriée. Parfois, une personne est envoyée à une formation car elle/il n'a pas encore eu la chance de « partir » sans prendre en compte si ce choix est tout à fait approprié par rapport au contenu ou la durée de la formation. Il est vrai qu'il est important de dégager des opportunités à ce que tout le personnel ait la possibilité de se former mais une égalité totale n'est souvent pas possible ni indiquée.

Pour ce qui est du type de connaissances à développer, nous faisons référence à la théorie de Kessels. Il fait la distinction entre la maîtrise des sujets clés de l'organisation et la capacité de résoudre des problèmes à partir de ces connaissances ; il faut également des capacités de communication, de réflexion et d'analyse critique ; il faut travailler sur le développement des attitudes valorisantes, sensibles aux aspects de diversité, etc.

La gestion des ressources humaines du point de vue « organisation apprenante » implique également le développement des procédures de recrutement avec des critères d'appréciation qui tiennent compte de l'esprit d'ouverture, la volonté d'apprendre, les capacités d'analyser et de se remettre en cause, etc. des candidats/tes.

Dans la même optique, il est nécessaire de développer des procédures d'appréciation de performance du personnel qui prennent en compte ces mêmes éléments : la volonté d'apprendre, de partager, d'apprendre en tant qu'équipe, etc.

2.5. La composition d'une boîte d'outils

Description et défis

Pour faciliter les tâches à accomplir et pour diversifier les approches, il est intéressant d'avoir différents outils appropriés à différentes situations. Une boîte à outils n'est pas quelque chose de figée mais se construit et se complète chaque fois d'un membre de l'organisation expérimente un nouveau outil.

Il est important que la boîte à outils soit accessible, compréhensible et facile à utiliser pour tout le monde. Les utilisateurs/trices sont supposés de :

- savoir pour quels objectifs les instruments sont utiles,
- savoir comment les utiliser,
- savoir comment sélectionner un outil dans une situation bien donnée
- avoir une idée concrète de l'application des outils : en donnant des exemples ou en spécifiant les noms de personnes qui connaissent l'outil et qui peuvent être contactées.

Au cas où la boîte à outils devient très grande, il est indiqué de développer un système de classification afin de faciliter l'utilisation.

Un des défis est de ne pas se faire piéger par une approche d'instrumentalisme. L'utilisation des outils n'est pas un but en soi. Si cela est le cas, il faut nécessairement une réflexion par rapport à l'utilisation et l'utilité des outils. La première des choses est de savoir quel but on veut atteindre avec une action et avec quels critères il faut choisir les outils afin d'atteindre les objectifs.

Les outils ne sont pas toujours du prêt-à-porter. Dans la plupart des cas il faut les adapter aux objectifs à atteindre et au contexte d'application. Les utilisateurs devraient en être capable ou devraient savoir où s'adresser pour avoir un appui. En tout cas, les outils ne font pas de miracles et ne permettent guère de trouver une réponse complète par rapport aux défis.

Un point d'attention est l'utilisation des outils de façon "genre sensible". Le défi y consiste à ce que les utilisateurs aient le réflexe d'utiliser ses lunettes "genre" en appliquant les outils.

Les outils ne sont pas uniquement intéressants pour nous guider dans nos activités. Il existe également des outils pour nous faciliter la recherche des informations crédibles auprès d'autres organisations ou auprès du groupe cible.

Exemple de ERAD :

Pour réparer une machine en panne, il faut des outils. De la même façon, pour remédier à des problèmes, il faut des outils pour les analyser et formuler des solutions.

L'animateur de ERAD a formé ses collègues et trois personnes « relais » à un nombre d'outils jugés pratiques et intéressants :

- la perception collégiale : l'opinion de tout le monde est important et la perception d'un problème peut être différente – avec la perception collégiale, les solutions sont plus pratiques, réalistes et mieux appropriées et acceptées
- les Forces Faiblesses Opportunités et Menaces : permet aux acteurs et aux accompagnateurs de découvrir tous les éléments qui concourent à la réussite et à l'échec de l'activité et de notre façon d'accompagner
- retour sur l'action : permet de ruminer l'activité déjà réalisée et d'en tirer des leçons
- le cycle d'apprentissage de Kolb : il nous (les accompagnateurs) oblige de s'arrêter de temps en temps, de jeter un coup d'œil dans le rétroprojecteur. Les insuffisances constatées sont traduites en activités incorporées dans le plan d'action.

2.6. Moyens financiers

Description et défis

S'intéresser à l'apprentissage au niveau organisationnel ne signifie pas qu'on introduit un nouveau domaine d'activités mais cela veut dire que les tâches et activités sont réalisées de telle façon qu'un apprentissage permanent devient possible.

La décision de donner plus d'attention à l'aspect apprentissage dans une organisation ne signifie pas que tout le monde s'y met automatiquement. Il faut faire des choix par rapport aux thèmes importants autour duquel l'organisation veut apprendre, il faut faire un plan et prévoir des moyens pour les moments d'apprentissage : formations, coaching, échanges d'expériences, le travail de suivi et d'analyse en équipe, le travail en pairs (senior – junior). Ce dernier système implique que le travail d'une personne sera fait par deux personnes ce qui aura des implications budgétaires. Cependant, par ce système la nouvelle personne apprendra plus vite et les frais supplémentaires seront récupérés plus tard. Il faut également un temps pour évaluer la démarche même « Etre une organisation apprenante ».

Un autre défi concerne la question « comment garder les gens compétents ? ». Une partie de la réponse se trouve au niveau des moyens afin que les personnes soient toujours motivées et enthousiastes pour leur travail.

2.7 La structure

Description et défis

Afin de bien guider le processus d'apprentissage dans une organisation il faut un ancrage dans la structure, c'est-à-dire, attribuer des responsabilités. Différentes options sont possibles. Certaines structures préfèrent responsabiliser tout le monde, d'autres attribuent cette responsabilité à une ou quelques personnes. Ces « points focaux » sont supposés de guider la réalisation du plan et d'accompagner l'équipe. Ce dernier choix est significatif pour une direction qui prend la chose « au sérieux ».

Le défi dans une grande organisation est d'éliminer les barrières entre les différents départements, sections, programmes ou projets afin de faciliter l'apprentissage de manière transversale. Souvent la hiérarchie entre les sections ou divisions fait blocage à l'apprentissage. Ceci n'implique pas la disparition de la hiérarchie mais plutôt un comportement d'ouverture d'esprit soulignant que « tout le monde peut apprendre de l'autre » importe la position qu'on a.

3. LA CULTURE

La culture d'une organisation a une autre signification que « la culture » de la société.

La culture d'une organisation s'exprime ou se manifeste par plusieurs éléments, à savoir :

- les valeurs et les normes de l'organisation : p.ex. l'attention pour les différences entre les hommes et les femmes et l'engagement pour diminuer les inégalités ;
- l'attitude et le comportement de la direction ou en d'autres mots, le style de gestion : p.ex. le fait que la direction encourage le partage d'information et de connaissances entre collègues, même informellement ;
- l'attitude et le comportement du personnel : p.ex. la volonté et le réflexe du personnel pour signaler un document intéressant pour un/une collègue ;
- le climat et les habitudes dans une organisation : p.ex. une personne peut maîtriser son métier, cependant, son comportement et ses valeurs ne peuvent pas être en adéquation avec la culture de l'organisation.

Nous faisons la distinction entre la culture du CA, de l'organisation globale, d'une équipe ou d'une division au sein d'une organisation.

3.1. Organisation

Description et défis

Un premier défi concerne le partage et l'appropriation de la vision et des valeurs de l'organisation par tout le monde. Le fait que tout le monde veut construire sur les mêmes fondements crée une base solide pour être une organisation apprenante.

Un aspect concerne la conviction que les connaissances et l'opinion de tout le monde (hommes et femmes) sont importantes en vue de développer une culture favorable à l'apprentissage. En plus, l'appréciation de la diversité comme facteur de « richesse » et non pas comme une « menace » constitue une valeur ajoutée pour une « organisation apprenante ».

Le développement d'une attitude critique mais constructive (pour que la critique serve de leçons) vis-à-vis les collègues et vis-à-vis de soi-même est un élément essentiel. Sous cet angle, il faut prendre en compte que les hommes et les femmes, les jeunes et les personnes plus âgées n'ont pas toujours le même comportement par rapport à se mettre en cause, à analyser ses propres pratiques. Quand on se sent déjà plus faible, quand on a peu de confiance en soi, il est difficile de faire ce type d'exercice en groupe ; quand on a trop de confiance en soi et une attitude « moi je connais » il est également difficile de se mettre en cause et d'apprendre.

L'ouverture d'esprit et la conviction que - pour beaucoup de choses - il y a plusieurs solutions favorisent la créativité et le développement de nouvelles connaissances.

Le souci de la part de la direction et du personnel d'avoir des données chiffrées internes fiables, adéquates et désagrégées sur les projets/programmes et les réalisations/résultats est important pour construire une culture d'apprentissage. Ces données permettent de faire des analyses précises et spécifiques, de connaître les réels écarts (et pour qui) entre ce qui a été planifié et réalisé et de tirer des conclusions sur des bases solides.

Un autre défi est de développer le réflexe de « réfléchir et tirer des leçons » ainsi que le réflexe « genre » afin de prendre en compte que les femmes et les hommes ont un autre ACCES et que leur participation au processus d'apprentissage et d'application des connaissances n'est pas toujours la même.

Exemples : AMAPEF et ERAD

Une prise de conscience de l'approche genre au niveau des accompagnateurs, des animateurs et des animatrices : le fait que les hommes et les femmes n'ont pas le même ACCES : attitude, capacités et compétences, expériences et savoir. Le comportement a changé, les équipes réalisent qu'il faut appliquer l'approche genre à tout moment.

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, il est préférable de développer une mentalité qui favorise la recherche de favoriser la performance de tout le monde sans oublier la recherche de l'efficacité et l'efficacité. Par exemple, au lieu de chercher l'égalité dans le nombre de jours de formation, l'équipe est d'accord de prévoir des actions appropriées pour des groupes ou personnes spécifiques.

Subcultures

Dans une organisation peuvent exister des subcultures, c'est-à-dire, l'ambiance et la manière de gérer peuvent varier d'une équipe à une autre.

Favoriser au sein d'une équipe, un engagement actif et un rythme d'apprentissage est un des défis pour une « organisation apprenante ». En plus il faut savoir transformer la motivation en responsabilités afin favoriser l'application des connaissances. De même que pour une organisation, le développement d'une attitude critique mais constructive vis-à-vis les collègues et vis-à-vis de soi-même est nécessaire. Cela implique les capacités de demander et de recevoir du *feedback*.

Une équipe apprenante développera également une mentalité de partager au sein de l'équipe, avec d'autres équipes de l'organisation et avec d'autres organisations.

3.2. Conseil d'administration

Description et défis

Le Conseil d'Administration d'une « organisation apprenante » est supposé d'avoir une attention pour le contexte de l'organisation et les grands défis y afférents.

Il est important également qu'il y a un intérêt et un engagement pour l'aspect « apprentissage » au sein de l'organisation afin de donner une réponse aux défis de façon qualitative et genre sensible.

Ensuite il est nécessaire de développer une mentalité au niveau du CA de partager et d'apprendre aussi avec d'autres organisations, ce qui n'est pas toujours évident.

3.3. Style de gestion

Description et défis

Par rapport aux attitudes et comportements, il est pertinent de faire la distinction entre le style de gestion (attitude et comportement de la direction) et le comportement du personnel. Cependant, beaucoup d'éléments sont valables pour les deux groupes avec comme spécificité que le style de gestion a parfois un plus grand impact que l'attitude et le comportement du personnel. Prenons par exemple l'appréciation des échanges informels. La direction peut décourager ou justement encourager ce type d'échanges sachant qu'il y a des gens qui s'expriment plus aux moments informels.

La Direction joue également un rôle important en encourageant des réflexes créatives et critiques avec une attention pour les différences entre hommes et femmes. Les femmes ont parfois une image de soi et de la confiance en soi faible pour expérimenter et commettre des fautes. Pourtant, il est intéressant de considérer les erreurs comme des sources d'apprentissage. Il s'agit avant tout d'en tirer des leçons pour l'organisation afin de travailler plus efficacement, suivi des expérimentations et l'application des nouvelles orientations.

Un autre rôle de la Direction en vue du renforcement d'une organisation apprenante est d'encourager la mentalité de partager aussi avec d'autres organisations.

4. PRATIQUE

4.1. Les connaissances implicites du groupe cible

Description et défis

Un premier défi pour le travail sur terrain, concerne le fait de découvrir et de valoriser les connaissances implicites du groupe cible. Il est évident que les hommes et les femmes ont un autre ACCES (d'autres attitudes, connaissances, compétences, expériences et savoir) et que ces connaissances sont souvent « cachées » ou implicites. Il faut aussi prendre en considération que le personnel des structures accompagnantes a leur propre ACCES qui influencera la façon de voir le groupe cible. Expliciter son ACCES en tant qu'accompagnateur est également essentiel pour avoir une compréhension mutuelle.

Il est important d'apporter une attention spécifique au savoir endogène des femmes et des hommes car il s'agit d'un savoir adapté au milieu.

4.2. Une approche « d'empowerment »

Description et défis

Dans tout processus d'accompagnement, l'approche « *empowerment* » des femmes et des hommes doit être prioritaire. Pour l'apprentissage cela suppose qu'on met l'accent sur les aspects de réflexion et d'apprentissage afin de questionner ses propres pratiques de façon continue. Appliquer le cycle d'apprentissage veut dire que le groupe ne mène pas seulement des actions mais qu'il s'arrête de temps en temps pour réfléchir, qu'il est capable de tirer des leçons à partir de la réflexion et qu'il est finalement capable d'améliorer ses pratiques et d'appliquer ou d'expérimenter de nouvelles approches. Dans toute cette démarche il importe de veiller à une participation équitable des femmes et des hommes en sachant qu'une telle participation demande parfois un accompagnement spécifique et diversifié.

Exemple : FNAME Bureau des femmes

La FNAME a constaté que les femmes ne sont pas présentes au niveau des structures de prise de décision. Une première analyse a montré que plusieurs éléments jouent un rôle :

la connaissance des textes, la conditions de réunions, le comportement des hommes, les moyens et le temps.

Une analyse M.O.M.O. « motivation », « obstacles », « moyens » et « opportunités » pour être présentes au niveau des instances de décision a permis de dégager des recommandations à mettre en œuvre.

L'empowerment des femmes est une question de « avoir – savoir – pouvoir et vouloir »

4.3. De l'information vers l'application des connaissances (chaîne)

Description et défis

Sur le terrain il est important de veiller à une gestion efficiente et efficace de l'information. Plus concrètement il s'agit de veiller à ce que les données deviennent des informations et que ces informations se traduisent en connaissances appliquées. Il est évident que cette « chaîne » n'est pas parcourue de la même façon par les hommes et les femmes et que souvent, il faut un accompagnement diversifié pour avoir le même résultat en termes d'application des connaissances.

Afin de faciliter le transfert de données en informations il importe de se doter des moyens et façons de communication appropriées au contexte. Ce point est d'autant plus important dans des cultures qui sont plutôt verbales. L'utilisation et l'expérimentation avec du matériel audio-visuel s'imposent en tenant compte du degré d'alphabétisation et les différences entre les hommes et les femmes.

Le suivi des actions au niveau du groupe cible est un deuxième défi afin de découvrir, valoriser et développer des connaissances au niveau du groupe cible et surtout de voir qui applique les connaissances et comment. Pour concrétiser le suivi il faut des indicateurs à différents niveaux : le groupe cible, les accompagnateurs et éventuellement, les bailleurs.

4.4. Rôle et qualités de l'animateur – l'animatrice

4.4.1. Description et défis

Le rôle de l'animateur ou de l'animatrice est entre autre, de faciliter le processus d'apprentissage auprès du groupe cible.

L'attitude de l'animateur/trice : vouloir connaître les façons d'apprendre des hommes et des femmes des cibles ; ensuite développer le réflexe pour tenir compte des connaissances endogènes du groupe cible

Un bon accompagnateur/trice a :

- La capacité d'adapter les outils aux façons d'apprendre (H/F) des cibles
- La capacité pour faire le choix des outils appropriés
- La capacité de comprendre son propre processus d'apprentissage
- La Compétence de maîtrise des outils dans la pratique
- L'expérience et donc mieux intégrer le milieu des groupes cibles
- Un certain savoir endogène

5. RELATIONS AVEC LE CONTEXTE

5.1. Mécanismes pour développer et partager des connaissances avec l'extérieur

Description et défis

Dans les actions :

Collaborer avec d'autres organisations d'accompagnement dans le cadre d'un réseau est une occasion par excellence pour développer des connaissances. Cette collaboration peut se concrétiser dans l'exécution des actions communes.

Un cadre de collaboration de longue durée est par exemple la participation dans une recherche action (OASE) sur un thème commun avec plusieurs partenaires. Un des défis est de susciter, de découvrir et surtout de maintenir la motivation. Il faut prévoir des mécanismes de partage d'expériences et de connaissances, de capitalisation.

S'approprier des connaissances - propriété du résultat ex. OASE ****

Il est surtout important qu'il s'agit d'une situation « gagnant – gagnant ».

Dans les échanges :

Une autre façon de développer des connaissances avec l'extérieur est de partager avec des partenaires stratégiques dans les échanges et les communications. Cela peut se faire dans le cadre d'un réseaux ou d'un lieu de concertation. Un défi est de savoir ce qu'il faut communiquer et partager et ce qu'il ne faut pas communiquer pour une ou autre raison.

Communiquer et échanger se fait également avec les bailleurs et avec l'Etat par exemple au moment des évaluations et des supervisons. A ce niveau il faut également savoir ce qu'il faut communiquer et partager et ce qu'il ne faut pas communiquer pour des raisons stratégiques.

Dans le travail avec les groupes cibles et bénéficiaires :

Une organisation ou ONG doit avant tout apprendre de ses actions avec les groupes cibles ou les bénéficiaires. Ce défi a été traité au niveau du point 2.1. en soulignant l'importance d'analyser ses pratiques d'accompagnement des groupes cibles, d'en tirer des leçons et d'améliorer ses approches.

Un autre défi à relever est de communiquer l'information et les connaissances avec l'extérieur de façon appropriée au groupe cible en tenant compte des éléments de diversité (hommes et femmes, jeunes et vieux, etc.). Cela suppose des démarches et des outils spécifiques pour faciliter le processus d'apprentissage du groupe cible :

- développer des connaissances sur le transfert de connaissances
- traduire leurs questions en questions de connaissances

5.2 Les mécanismes pour connaître le contexte meso et macro

Description et défis

Si on veut évoluer et se développer en tant qu'organisation de développement il faut connaître son contexte afin de mieux se situer : sa vision et sa mission. Surtout dans un temps de globalisation et d'interdépendance entre pays, régions, secteurs ... il est important de développer des mécanismes pour interpréter cette interdépendance.

L'APPROCHE « OASE »

ORGANISATION APPRENANTE – SYSTEME D'ENCADREMENT

PARTIE II : LES EXPERIENCES DES PARTENAIRES

AMAPEF

Introduction

Dans le cadre de sa collaboration avec ATOL, l'AMAPEF a entrepris un processus de recherche-action. Après avoir bénéficié de formations dans ce sens, elle a fait des applications sur le terrain dont les résultats sont plus ou moins satisfaisants. Cette recherche action qui porte sur la gestion des connaissances et le genre concerne aussi bien les communautés de base que les ONG.

1. Exploration

1.1. Présentation de l'organisation

L'AMAPEF est une ONG nationale féminine créée en 1991. Elle a comme organes une assemblée générale de 12 membres et un conseil d'administration composé de cinq (5) membres. Sa mission est d'appuyer et d'initier des actions de développement auprès des populations nécessiteuses en particulier les femmes. Ces actions s'inscrivent principalement dans les domaines de la micro finance, de la sécurité alimentaire, et de la santé.

Actuellement elle intervient dans les régions de Kayes, de Koulikoro, et le District de Bamako.

L'AMAPEF a comme partenaires financiers : Pain Pour Le Monde, Methodist Relief Development and Found, l'Organisation Internationale de la Francophonie et MAP/SIDA.

1.2. Motivation

Dans la mise en oeuvre de ses différents programmes, l'AMAPEF a constaté une faible implication des femmes aux activités même si elles ont acquis des connaissances lors des formations qui leur ont été données. C'est ainsi que l'AMAPEF a retenu le thème suivant : «Comment accompagner les femmes pour leur participation effective dans la gestion des caisses en milieu rural ».

1.3. Les groupes cibles

Pour la bonne marche de son processus de recherche-action, l'AMAPEF a impliqué les acteurs suivants : les responsables de l'ONG, des organes de caisses, le personnel bureau et terrain, et les populations (les groupements de femmes et les communautés).

1.4. Les résultats envisagés

Au niveau des communautés de base

- identification des raisons de la faible implication des femmes aux activités des caisses
- conscientisation des communautés sur les méfaits de la faible implication des femmes aux activités des caisses
- implication effective des femmes aux activités des caisses.

Au niveau de l'ONG

- mettre l'ONG dans un processus de réflexion continue accompagné d'actions et de stratégies pour une meilleure mise en œuvre des activités des caisses.
- renforcer la capacité de l'ONG dans la compréhension et la résolution de la problématique de la faible implication des femmes aux des caisses.

1.5. La méthodologie

Elle a consisté à :

- faire une restitution aux agents de terrain et aux communautés à la base des différentes formations reçues de ATOL
- élaborer un plan d'action basé sur les réflexions à mener
- impliquer tous les acteurs au processus.

La restitution a permis une prise de conscience des communautés et de l'ONG de la problématique qui est la faible implication des femmes aux activités.

Elle a aussi permis de mieux préciser la problématique et ses enjeux.

Tous les acteurs ont convenu d'un plan d'action. Ceci a permis de mieux préciser les actions et les outils à utiliser.

Les différents acteurs ont participé à toutes les étapes du processus à savoir la prise de conscience du problème, l'élaboration de stratégies pour la résolution du problème, la mise en œuvre de stratégies et le suivi évaluation des stratégies.

2. Description

2.1. Les activités

Au niveau des communautés :

- organisation des rencontres de restitution des formations
- organisation des rencontres d'identification des causes et les conséquences du problème
- organisation des rencontres pour l'élaboration des stratégies et actions à mener
- organisation des séances d'animation sur les enjeux de la faible participation des femmes aux activités
- organisation des sessions de recyclage en alphabétisation à l'intention des femmes
- organisation des séances d'animation en direction des femmes sur leurs rôles et responsabilités au sein de leurs organes respectifs
- organisation des séances de sensibilisation sur les stéréotypes sur le genre
- suivi auto évaluation.

Au niveau de l'ONG :

- organisation des rencontres de restitution des formations
- accompagnement des communautés dans tout le processus
- appropriation de la question (intégration dans les programmations de l'ONG)
- suivi autoévaluation
- partage des expériences à travers des rencontres et des rapports.

2.2. Les résultats/ changements

Au niveau des communautés :

- augmentation du nombre de femmes néo alphabètes
- adaptation des heures de rencontres et d'ouverture des caisses
- régularité des femmes gérantes au niveau des caisses
- conscientisation des communautés sur la question
- amélioration de la participation des femmes aux différentes activités
- augmentation du nombre d'adhérentes aux caisses.

Au niveau de l'ONG :

- acquisition d'une nouvelle approche de gestion de projet à savoir la réflexion au cours de l'exécution aboutissant à la révision des activités et stratégies
- la prise en compte des facteurs socio culturels dans la nouvelle approche.

2.3. Les leçons tirées

Elles se résument à celles ci :

- tenir compte des réalités propres à chaque partie prenante (genre)
- être capable de revoir les activités et les stratégies à tout moment afin d'améliorer la
- mise en œuvre et de capitaliser de nouvelles expériences.

ERAD

1. Exploration

1.1. Présentation de l'Equipe de Recherche et d'Appui pour le Développement

L'Equipe de Recherche et d'Appui pour le Développement (ERAD) a été créée le 18 Juin 1991. Elle a signé l'accord cadre N° 269 MAT le 23 Novembre de la même année.

Sa vision est : ERAD est une structure performante qui s'appuie sur des acteurs de base autonomes, une gestion saine des ressources dans un cadre partenarial fécond et un environnement politique favorable

L'objectif de l'ONG ERAD est d'accompagner les communautés dans leur processus de développement à travers le renforcement des capacités des institutions locales en matière de conception, d'exécution, de suivi-évaluation et auto-évaluation.

1.2. Motivation

L'objectif de ERAD prouve que l'ONG se veut une structure apprenante forte par ses actions : si ERAD ne renforce pas ses propres capacités, elle n'est pas capable d'accompagner les structures de base dans leur renforcement. Ceci jette le pont entre l'objectif de ERAD et l'OASE (Organisation Apprenante - Système d'encadrement) de l'ONG ATOL Belgique. Cette vision partagée scellait la collaboration entre les deux structures

Le défi de l'ERAD dans le cadre de cette RA était : «Comment faire pour améliorer la participation de tous les acteurs à la gestion des activités d'un programme intégré de développement » avec comme thème central : « Comment faire pour améliorer le système de suivi des activités par les acteurs ».

1.3. Groupes Cibles

Le groupe cible se compose des hommes et femmes paysannes de la commune de Diédougou avec qui et pour qui est exécuté le programme intégré de développement depuis 2001 par l'ONG ERAD.

1.4. Résultats envisagés

- Amélioration des pratiques, des moyens, de la culture de l'ONG ERAD à travers la Recherche Action pour être une structure apprenante forte. Renforcement des capacités de l'ONG, à savoir les capacités d'analyse et de réflexion, d'innovation, etc.
- Partage d'expérience entre ATOL ses partenaires maliens et ERAD.

1.5. Méthodologie proposée

La méthodologie a consisté à prendre des engagements (tester des nouvelles approches et outils, développer de nouveaux outils comme « la marche d'observation ») pour une période bien déterminée et le suivi périodique des engagements par les partenaires suivi de partage d'expérience en atelier de suivi.

2. Description

2.1. Activités menées

- Le système de suivi : pour réaliser son engagement, ERAD a organisé un atelier de réflexion sur le système de suivi des activités par les acteurs (Villageois - Equipe de Gestion du Programme, autorités municipales, Services techniques, autres ONG intervenant dans la zone). La méthodologie utilisée concernait le travail en atelier, en focus groupe et ensuite une plénière d'application utilisant l'outil FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).
- Faire la restitution
- Faire un plan d'action à intégrer dans le plan d'action annuel
- Intégrer davantage l'aspect genre dans le suivi des activités (marche d'observation)
- Formation des collègues aux outils Motivation, Obstacles, Moyens, Opportunités (MOMO), arbre à problème et les 5 questions, cycle de Kolb, boîte de Boisot
- Documenter l'outil marche participative.
- Ces activités avaient pour cibles : acteurs (hommes et femmes) du programme, les animatrices du programme, le personnel direction ERAD

2.2. Résultats : Changements au niveau du groupe cible et au niveau de l'ONG

- Système de suivi : cette recherche action a permis à la structure de mettre en place un système de suivi dénommé "Marche d'observation" une fois par semestre avec la présence de tous les acteurs du programme. Ce système de suivi a beaucoup amélioré les résultats techniques du programme.

La Marche d'observation :

- L'expérimentation de cette démarche qui a eu lieu dans un village à permis d'observer les insuffisances et les réussites des actions du programme dans ce village suivant l'itinéraire. La restitution des résultats de la marche par le groupe restreint à l'assemblée a permis de résoudre très facilement certaines difficultés sur le tas (traitement puits et suspensoir) et les autres difficultés ont été l'objet d'un plan d'action dont le suivi a été confié au comité de suivi participatif d'impact du programme.
- Au cours de 2006 le diagnostic du système de suivi par les 5 villages a permis l'introduction de la marche d'observation mais son application par les acteurs est prévue en 2007. Ceci grâce à la volonté du partenaire villageois à vouloir améliorer ses conditions de vie.

Extrait du Rapport de l'atelier de suivi « Genre et connaissances », Janvier 2007, Bamako.

- Aussi les restitutions des rencontres de suivi de ERAD a doté toute l'équipe d'encadrement d'outils (MARP) simples pratiques tant dans le diagnostic que dans la résolution des difficultés.
- L'ACCES (= les connaissances en termes d'attitude, de capacités et de compétences, d'expérience et de savoir) des responsables, de l'équipe d'encadrement, des leaders

des communautés a été amélioré avec son input dans la gestion des activités de notre programme à chaque niveau des responsabilités ce qui a donné de meilleurs résultats au niveau du projet.

2.3. Leçons

- Le genre doit être diffus dans toutes les activités de développement rurales pour la mise en place d'un socle, d'un développement participatif,
- On apprend davantage par l'action, l'observation, l'analyse et expérimentation,
- L'Equipe de Recherche et d'Appui pour le développement ERAD est une structure apprenante.
 - Forte dans la maîtrise du personnel, la réflexion sur les systèmes et l'apprentissage en équipe
 - Qui devrait se renforcer en termes de partage de la vision et de modèles de pensée.

GAAS – MALI (AMEPPE)

1. Exploration

1.1. Présentation de GAAS- Mali

Groupe d'Animation Action au Sahel (GAAS- MALI) est une ONG non gouvernementale créée en 1992 mais qui a démarré ses activités en 1997. Son siège est à Bandiagara dans la 5^{ème} région Mopti.

- **Zone d'intervention** : GAAS-MALI couvre 150 villages répartis en 20 communes rurales dans les cercles de Bandiagara, Koro et Bankass.
- **Objectifs** : « Contribuer à l'autopromotion des groupes cibles à travers l'approche participative par ciblage pour la mise en œuvre des projets/programmes avec les communautés bénéficiaires ».
- **Domaines d'intervention** :
 - Sécurité alimentaire, Eau, Hygiène et assainissement,
 - Protection de l'environnement
 - Santé
 - Parrainage des enfants
 - Gouvernance démocratique
 - Protection, promotion des droits de l'enfant et de la femme

1.2. Motivation

Dans le souci de renforcement des capacités tant au niveau de la structure qu'au niveau du groupe cible, GAAS-MALI s'est engagé dans la recherche action avec ATOL sur « **le genre et la gestion des connaissances** ».

Aussi, au niveau de notre zone d'intervention, le poids de la tradition et le taux d'analphabétisme très élevé chez la femme font qu'elle n'a pas accès à la parole. Le plus souvent, au sein des organisations paysannes, ces femmes ont un très faible niveau (sinon presque pas) quant à la connaissance de la vie d'une organisation, sa gestion, son fonctionnement, sa représentativité, etc.

Tous ces facteurs compromettent sa participation active aux débats sur les problèmes et projets de société.

C'est donc dans cette optique, que GAAS s'est engagé à mener des investigations sur ce thème « **Comment accompagner les femmes pour participer aux formations et aux séances d'information au même niveau que les hommes ?** » en vue de contribuer à amélioration de la participation des femmes à nos programmes et projets.

Mais, suite à cette démarche de recherche action, lors d'un exercice de terrain organisé à Bandiagara par l'équipe de la recherche action, un problème de commercialisation de l'oignon séché a été identifié au niveau de notre groupe cible.

C'est pourquoi, le choix a été porté sur un deuxième thème en remplacement du premier : **« Comment accompagner les hommes et les femmes dans la commercialisation rentable des produits maraîchers »** en vue de répondre à une préoccupation majeure de notre groupe cible et ainsi renforcer la sécurité alimentaire à travers un développement participatif et durable.

1.3. Groupes cibles

La recherche action a été menée avec un groupe de paysans (hommes et femmes) évoluant en milieu rural et ayant comme activité principale la production et la transformation de l'échalote.

Ces hommes et femmes se réunissent au sein d'une Association Villageoise, ou d'un Ton villageois, ou d'une Coopérative pour mener des activités collectives de transformation de l'échalote.

Ces groupements sont de types masculins, féminins ou mixtes. Les bureaux de ces organisations empruntent la même composition des organes de gestion : président, secrétaire, trésorier, organisateur ...

Dans chaque bureau de groupements mixtes figurent au plus 2 femmes qui sont censées de parler de leurs préoccupations. Mais, dans la pratique, il s'avère que, ces représentantes des femmes ignorent le but de leur présence dans le bureau où elles ne jouent qu'un rôle de figurantes. Les pouvoirs et les prises de décisions se trouvent entre les mains des hommes.

1.4. Résultats envisagés

➤ **Au niveau du groupe cible :**

- renforcer et développer les capacités institutionnelles et organisationnelles de nos groupes cibles
- Faciliter la participation des femmes dans les actions de développement et à la prise de décision
- Permettre aux femmes d'avoir confiance en soi

➤ **Au niveau de l'ONG :**

- améliorer notre manière de faire
- renforcer les capacités d'analyses de l'ONG avec intégration de l'aspect genre dans tous nos programmes et projet de développement
- tirer des leçons pour la pérennisation des acquis

1.5. Méthodologie proposée

Dans un premier temps, nous avons procédé à la création des centres mixtes de formation et à les comparer avec des centres masculins et féminins pour voir les facteurs qui influencent le degré de participation des femmes.

Dans la deuxième étape sur le thème « commercialisation » nous avons testés les outils suivants : la clarification et les actions à petits pas pour l'atteinte de nos objectifs.

2. Description

2.1 Activités menées

➤ **Au niveau du groupe cible :**

- Organisation des séances d'information avec une plus large représentativité des femmes
- Création de centre de formation mixte

- Entretiens et discussions avec des individus et des focus groupe sur la commercialisation
- **Au niveau de l'ONG :**
 - Prise de contact avec le Bénin pour partager leur expérience dans la commercialisation des produits
 - Réflexion sur notre stratégie d'animation
 - Révision de l'approche méthodologique
 - Organisation d'une rencontre de concertation avec les autres acteurs de la filière échalote à Bandiagara
 - Exécution des actions à petit pas pour la promotion de l'échalote

2.2 Résultats

Cette démarche a permis d'enclencher un processus interne de réflexion sur notre stratégie d'intervention. A cela, il faut ajouter une conscientisation de notre structure sur la problématique du genre dans nos projets et programmes de développement et faciliter son intégration dans nos programmes.

- **Au niveau du groupe cible :**
 - L'amélioration du niveau de participation des femmes dans les séances de formation et qui dépasse parfois celui des hommes dans les centres mixtes.
 - Participation volontaire de certaines femmes aux séances de formation et d'information.
 - Conscientisation des femmes sur leur participation à la prise de décision.
- **Au niveau de la structure :**
 - la révision de la stratégie d'intervention de l'ONG : initialement nous travaillons à travers les groupes mixtes – la participation étant faible, nous avons changé de stratégie (groupes masculins – féminins) sans faire une analyse approfondie. Suite à la démarche RA, nous avons comparé les deux méthodes avec un accent fort sur l'animation du groupe cible par rapport à l'importance de la participation des femmes et des hommes.
 - la révision régulière des outils
 - l'évaluation à mi parcours pour tirer des leçons
 - le transfert de connaissance par restitution

2.3. Leçons

- **Par rapport au genre :**
 - Les hommes et les femmes n'ont pas le même « ACCES » et il faut tenir compte de cela dans la mise en oeuvre des projets/programmes.
- **Par rapport à une organisation apprenante :**
 - la révision régulière des outils pour mieux servir le groupe cible
 - La restitution est capitale dans une démarche de recherche action
 - Le choix de l'outil est important pour la résolution d'un problème
 - L'évaluation à mi parcours est nécessaire pour tirer des leçons et apporter des mesures correctives.
 - la recherche action doit être intégrée dans le plan de travail de l'ONG

En conclusion, pour obtenir un groupe cible fort, il faut un encadrement compétent.

1. Exploration

1.1. Présentation de l'organisation

La Coordination Régionale des Artisans de Ségou (CRAS) est créée en janvier 1995. Elle compte 97 associations, 7 unions de cercles et plus de 5.000 artisans membres. Elle est la représentation régionale de la Fédération Nationale des Artisans du Mali (FNAM). Elle a comme mission :

- la défense des intérêts des artisans de la région
- la promotion de leurs produits
- le renforcement de leurs capacités.

Elle intervient dans toute la région. Les perspectives sont de coller son schéma d'organisation à celui de la décentralisation qui est le canal où passent tous les partenaires au développement.

1.2. Motivation

La CRAS a participé à la recherche – action pour :

- renforcer son organisation
- améliorer ses pratiques
- avoir une approche méthodologique dans sa réflexion

Elle a travaillé sur le diagnostic interne des organisations membres, son auto – évaluation.

1.3. Groupe cible

Les groupes cibles étaient :

- les organisations professionnelles
- les unions
- les artisans

1.4. Résultats envisagés

Au moment du démarrage de la recherche-action, la CRAS envisageait le renforcement structurel de l'organisation Réseau PARESOC de Ségou ; de rendre plus fonctionnelle cette organisation.

1.5. Méthodologie proposée

La méthodologie utilisée est le cycle d'apprentissage : s'arrêter pour se questionner, pour analyser le problème, pour formuler des solutions et les mettre en pratique.

Au moment d'analyse nous avons utilisé l'outil « Perception Collégiale ».

2. Description

2.1. Activités

Au niveau du groupe cible :

Après la restitution de l'atelier sur la Recherche – Action avec ATOL, cette réflexion est la mise en œuvre d'un outil appris à cet effet.

A cette rencontre le point à l'ordre est le mauvais fonctionnement du réseau. Une participante a présenté son idée sur le sujet, le reste des membres a réagi par rapport à

cette proposition de départ et en apportant leurs visions sur le problème parmi lesquelles il faut noter :

- la non responsabilisation de la mise en œuvre des activités du réseau ;
- la crainte d'accusation des responsables chargées de la gestion ;
- la crainte des bénéficiaires des crédits d'être traitées de mauvais payeurs ;

Toutes les perceptions ont été recensées et une synthèse est faite. La résolution est prise de mettre la discussion de la gestion antérieure des fonds à une date future mais plutôt axer les efforts sur la fonctionnalité du réseau. Une rencontre mensuelle tournante est retenue

Au sein de la CRAS :

- la restitution des connaissances acquises lors de l'atelier sur la RA avec ATOL
- accords de la structure pour expérimenter les outils sur le groupe cible des artisans et les organisations professionnelles d'artisans ;
- suivi des rencontres
- production de rapports

2.2. Résultats – Changements

Au niveau du groupe cible :

Les rencontres sont mieux organisées et elles sont devenues thématiques. Cependant, il convient de revoir le groupe cible avec l'acceptation de nouveaux membres non artisans hors de notre domaine de compétence. La démarche est restée la même durant tout le parcours de la réflexion.

Certains thèmes dont la mise en œuvre se situe au niveau d'autres partenaires sont à approfondir.

Cette méthode de réflexion interne est adoptée et se poursuit au niveau du réseau.

Au niveau de la CRAS :

- développement d'un système de gestion – pas encore en application

2.3. Leçons

- il est important et nous sommes capables de réfléchir sur nos forces, faiblesses et les opportunités du réseau et cela permet de proposer des solutions aux problèmes ;
- Organisation ne doit toujours se focaliser sur une vision « argent » pour son fonctionnement ;
- Pour être une organisation apprenante, il faut valoriser les connaissances de tous les membres.

FNAM

1. Exploration

1.1. Présentation de la FNAM

La Fédération Nationale des Artisans du Mali est une organisation socio professionnelle à caractère syndical créée depuis 1992 solidement implantée sur toute l'étendue du territoire national.

Composée de 11 Coordinations Régionales décentralisées dont 3 dans le district de Bamako, elle comptabilise à sa base 68 Unions locales dans les cercles et communes du District de Bamako.

La FNAM compte 893 associations pour un effectif actualisé de 42198 artisans membres réparti comme suit : 255 associations de femmes, 417 associations d'hommes et 221 associations mixtes.

La FNAM est régie par une Assemblée Constitutive qui se tient tous les cinq ans et qui élabore les directives du Bureau Exécutif Fédéral suivi par un Comité de Surveillance ayant le même mandat.

La présence d'un Bureau National des Femmes aux côtés du Bureau Exécutif fédéral facilite l'équité Homme/Femme dans les prises de décisions et la participation aux activités de l'organisation.

A ses côtés, l'on note la présence d'une Coordination Technique des Services structurée en 3 Axes (Gestion, Appui et Gouvernance) et une ONG RAC (Réseau d'Appui aux Initiatives des Artisans) pour accompagner les responsables élus et les structures décentralisées de l'organisation dans leurs initiatives de défense des intérêts des membres et de promotion du secteur de l'artisanat.

1.2. Motivation de la FNAM pour la recherche action

La promotion de la femme artisanne a toujours été au centre des préoccupations de la FNAM et malgré les actes posés, les artisanes n'ont pas encore atteint le seuil de développement souhaité par la FNAM. Pour mieux comprendre les points de blocage, la FNAM à travers l'ONG RAC s'est engagée dans cette recherche action auprès des artisanes dans le souci de lever certains obstacles.

Les réflexions de notre structure ont successivement porté sur les thèmes qui ont constitué les points d'entraves au bon fonctionnement des associations de femmes de artisanes à travers la consolidation des acquis des formations reçues, l'application des connaissances reçues dans les activités quotidiennes pour enfin aboutir à un positionnement des femmes au sein des instances décisionnelles.

1.3. Groupe Cible

La recherche action a été menée avec le Bureau des Femmes artisanes de la FNAM. L'analyse de la situation de terrain a fait ressortir que la représentativité qualitative et quantitative des leaders artisanes dans les instances décisionnelles est à l'origine des timidités constatées dans l'envol des femmes artisanes à travers les activités de développement des différents programmes. Dans la recherche de solutions nous nous sommes posés des questions sur quoi faire, comment et avec qui pour amener les artisanes à s'investir davantage pour la défense de leurs intérêts et la prise en compte de leurs besoins parmi ceux présentés par les hommes. Pour cela nous avons associé les leaders artisans tant aux niveaux fédéral, coordinations régionales, unions locales, les associations de base, les agents techniques de terrain tout en utilisant les conseils et recommandations issus de nos échanges avec l'ONG ATOL.

1.4. Résultats Envisagés

- Procéder à un éveil de conscience des artisanes, qui ont compris pourquoi elles sont parmi les élus (es) de la FNAM,
- Promouvoir la représentativité des femmes artisanes au sein des instances décisionnelles du secteur de l'artisanat, ce qui n'a pas du tout marché,
- Renforcer les compétences des artisanes dans les domaines des formations, la communication, les échanges d'expériences, la mobilisation de masse, la conduite des réunions, l'archivage des dossiers, la petite comptabilité, la prise de parole dans

un groupe d'hommes, la compréhension de leur rôle dans un bureau, la planification et l'organisation des activités etc. Cette activité continue.

1.5. Méthodologie proposée

- Pour parvenir à des résultats probants nous avons procédé à un diagnostic des organisations de femmes dans les unions de cercles et de communes dans les démembrements de la FNAM à partir d'une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

2. Description

2.1. Activités

Les activités menées avec le groupe cible ont essentiellement porté sur des réunions au cours desquelles nous avons utilisé les outils de la recherche action mis à notre disposition par l'ONG ATOL. A la suite des résultats de l'analyse, l'équipe d'ONG de la recherche action nous a permis d'améliorer nos résultats en analysant la situation avec l'outil M.O.M.O (Motivations, Obstacles, Menaces et Opportunités), complété par les cinq pourquoi.

Un compte rendu est régulièrement fait à la Direction des Services Techniques et à la FNAM afin que les recommandations des différents ateliers de recherche action soient prises en compte.

2.2. Résultats – Changements

Un changement notable se fait sentir au sein du Bureau des Femmes qui, lors des Assemblées Générales de renouvellement des instances des Unions Locales en fin de mandat. Plusieurs unions ont comme président des femmes et c'est cette représentativité au niveau local qui est décisive dans la mesure où c'est l'union qui mandate les délégués aux élections.

2.3. Leçons

Dans cette lutte de longue haleine, les artisanes sont manifestement engagées pour défendre leurs intérêts quelque soit le poids des hommes dans la balance. Les changements en cours sont progressifs et sont fonction du niveau de compréhension et d'adaptation des femmes.

Voilà les premiers fruits cueillis par le Bureau des Femmes qui est sans aucun doute une Organisation Apprenante.